

# 21世紀のイノベーションと 産学官連携への期待

平成19年6月16日  
株式会社 東芝  
取締役会長  
岡村 正

# ポイント

---

- 21世紀のイノベーション
- 企業としてのイノベーション
- 産学連携の現状と今後の方向

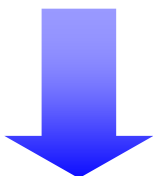
# 21世紀の潮流

1990年代

グローバル化、ネットワーク化の進展

2000年～

- 雇用、設備、債務 三つの過剰の解消
- 戦略分野へのリソース集中
- 民間活力による構造改革



今後の課題

- 少子化・高齢化
- エネルギー・環境問題
- 新たな経済大国の出現



科学技術先進国として、経済の安定的な発展を持続するため、  
絶え間なくイノベーションが生まれる国をめざす

# 日米欧のイノベーション

---

## 米国

- 1985年 ヤング・レポート
- 2004年 パルミサーノ・レポート

## 欧州

- 2000年 リズボン戦略
  - EU加盟国首脳会議での採択

## 日本

- 2007年 イノベーション25戦略会議

# イノベーションの相違

## 20世紀

- 「物の豊かさ」を求めて大きなイノベーションが起きた
- 通信、放送、家庭電器、交通手段の発達
- 科学の発達を事業化する方向でのイノベーション

## 21世紀

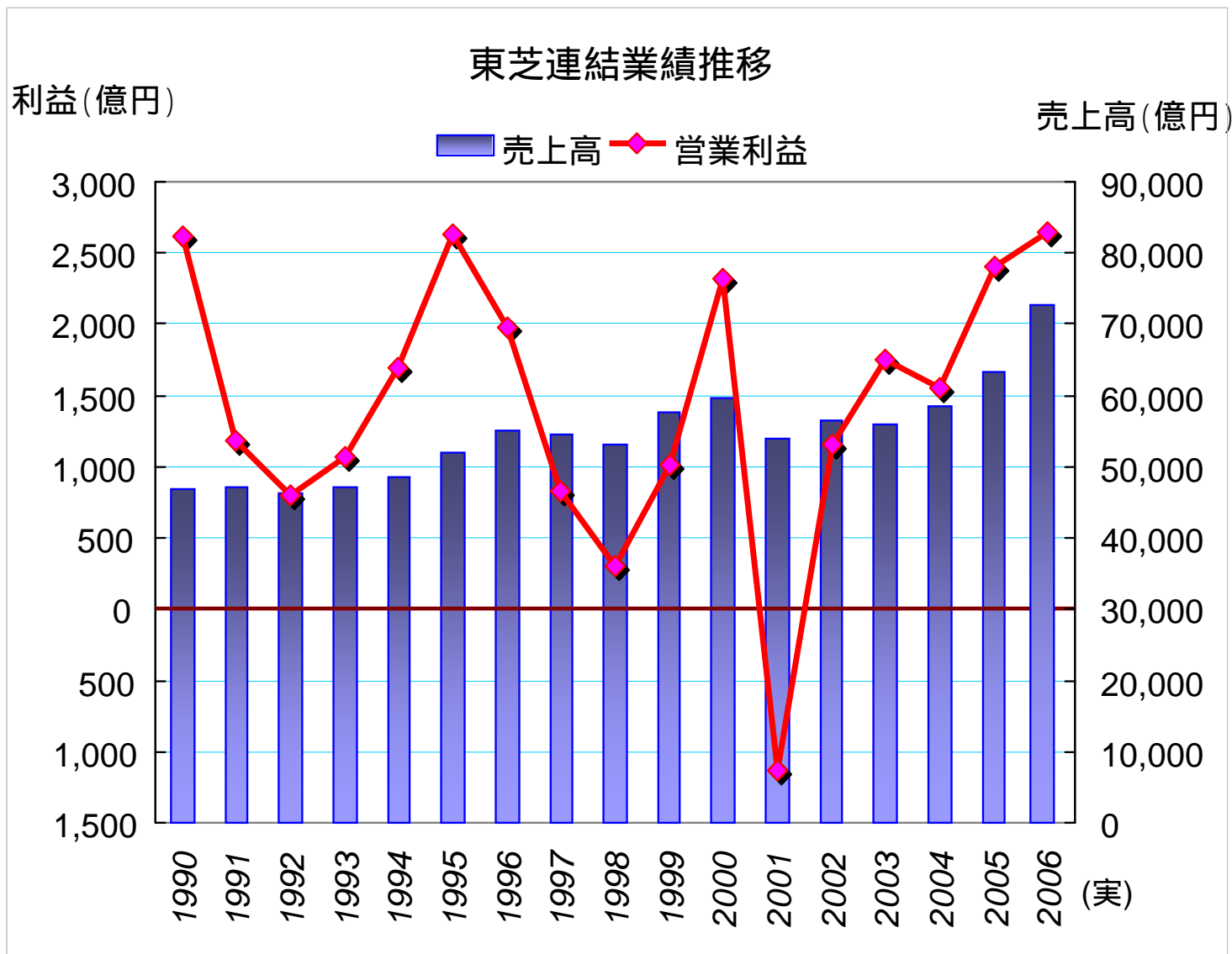
- 「物の豊かさ」の追求によって起こされた負の遺産が発生
  - 環境破壊、資源枯渇の危機
- 物の豊かさの次に求められるイノベーション
  - 「心の豊かさ」 - 安心、安全、快適、感動

# 東芝のイノベーションへの取り組み

---

- 経営のイノベーション
- 価値の創造
  - バリュー・イノベーション
- プロセスの革新
  - プロセス・イノベーション

# 売上高と営業利益の推移 1990年～2006年



# 東芝の経営変革 (1996 - 2003)

## 経営のイノベーション

### 1. 経営の仕組みの変革

- ガバナンス強化と意思決定の迅速化

### 2. 企業風土・文化の変革

- 成果主義と公正な評価システムの導入
- 「個」を強くする人事処遇制度

### 3. 事業構造の変革

- 主力事業の集中と選択



# 構造改革・事業再編による経営体質の改善

## 経営のイノベーション

### 01 アクションプラン

1) グループ人員削減: 15%削減 (01年3月末:188千人 04年3月末:161千人)

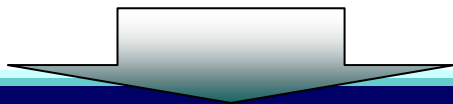
2) 事業再編: 約10%の事業を連結対象外に。

約20%の事業を再編(分社化、もしくはJ/Vの設立)

3) 総資産額の圧縮: 20%削減(01年3月末 05年3月末)

有利子負債削減: 38%削減(01年3月末 05年3月末)

4) 負債株主資本比率: 2.9倍(03年3月, ピーク時) 1.4倍(2005年3月)  
1.05倍(105%) (2007年3月期決算報告)



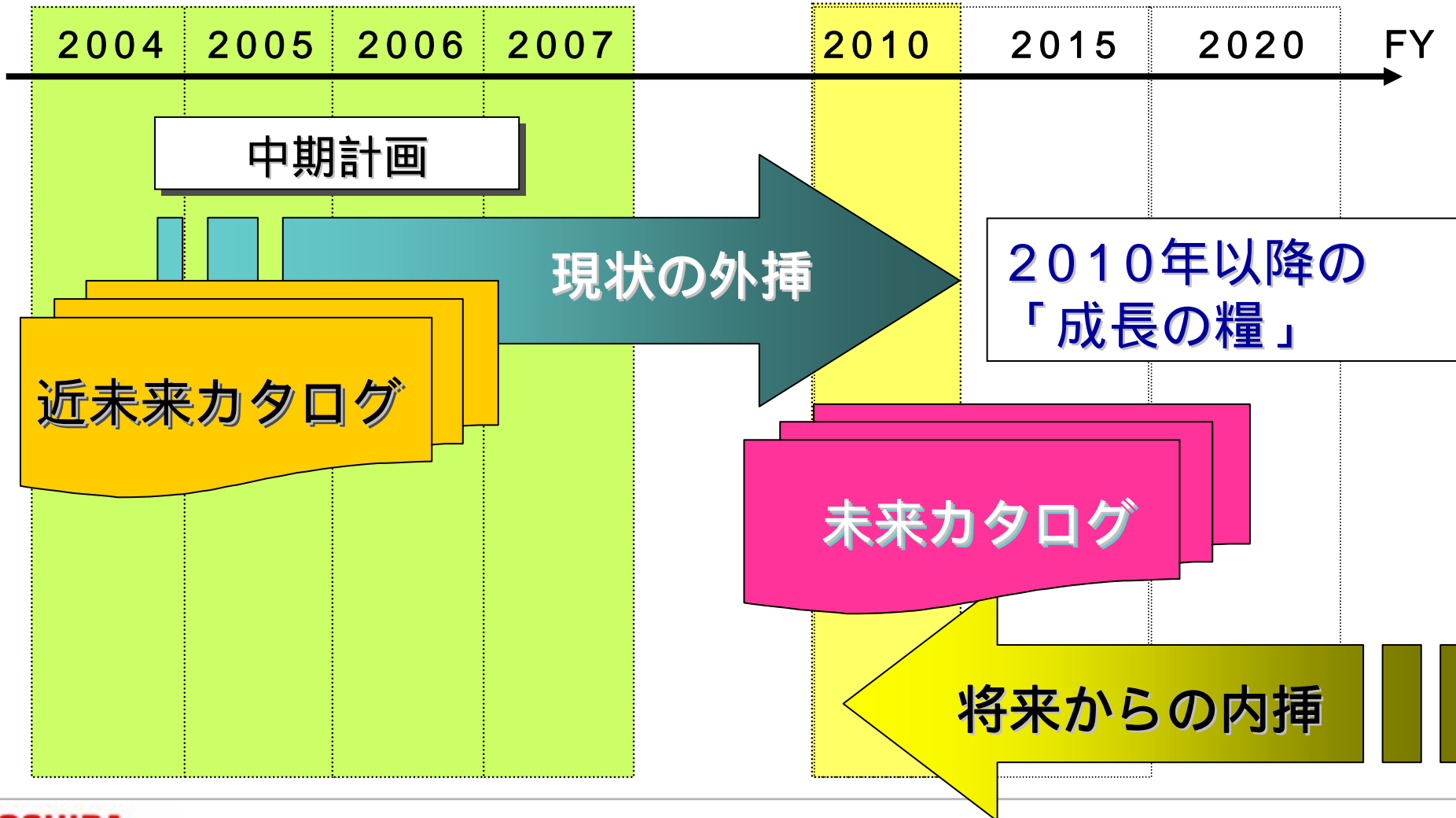
2007年、利益ある持続的成長の実現:

米国大手原子力事業の買収(ウェスティングハウス)

電子デバイス事業への大型設備投資 1兆円超 (2007年-2009年)

# 価値を創造するためのプロセスの革新

## バリュー・イノベーション



# 東芝の価値の創造 - 未来カタログ

## バリュ-イノベーション



### 驚きと感動

映像の東芝、HD-DVD

### 安心と安全

医療ネットワーク、環境、  
エネルギー、情報セキュリティ



### 快適

快適家電、生活支援ロボット